

ежемесячный журнал

деловое совершенство #2 2011

Business

www.be-mag.ru

Excellence

Александр Вырыпаев

генеральный директор
ЗАО «СОКК»

В управлении есть принципы,
которые нельзя нарушать



40

Трудовые ресурсы или кадровый капитал?

66

Бережливость как философия

86

Русский бизнес на английский манер

Новый бизнес-класс SWISS:
комфортное кресло длиной два метра.
Дайте простор воображению.



Лучшее качество сна в бизнес-классе SWISS. Не просто займите свое место, а уютно устройтесь. Позвольте себе расслабляющий массаж на полностью раскладывающейся двухметровой кровати или подберите для себя наиболее удобное положение при помощи воздушных подушек с регулируемой степенью жесткости. В полной мере оцените новое личное пространство на борту авиакомпании SWISS. Данная услуга действует на рейсах из Цюриха в Нью-Йорк, Дубай/Маскат, Мумбаи и Дели, а с 2011 году – на всех межконтинентальных маршрутах.



**Яхтенная школа SEACHARTER –
круглогодичная подготовка капитанов парусных и моторных яхт
по программе IYT**

Аренда парусных и моторных яхт по всему миру

**Яхтенный чартер:
Маршруты Эгейского моря**

- «Военно-морские базы второй мировой войны»
- «Замки крестоносцев»
- «Колыбель православия»
- «Вулканы Эгейского моря»
- «Аномальные зоны»



Купите сейчас

10% на оплату курс обучения по программе IYT

7% на аренду катера

125483, Москва, Фотская 5а, офис 807,
тел: +7 499 581 1178
48700, Turkey, Marmaris-Muğla, Netel Marina,
tel: +90 537 801 1997
email: office@seacharter.ru, http://www.seacharter.ru,
skype: seacharter

Главный приз — путешествие
в Женеву с 23 по 27 июня 2011 года
и экскурсия на знаменитый часовой завод Patek Philippe

SWISS MADE

КАЧЕСТВО, ВОЗВЕДЕННОЕ В БРЕНД

Уникальная возможность для всех читателей Business Excellence!

К О Н К У Р С

Вопросы конкурса вы сможете найти на сайте
нашего журнала www.be-mag.ru и Facebook.com

С 1 марта 2011 года Business Excellence совместно с Офисом по туризму в Швейцарии проводят конкурс «Swiss made – качество, возведенное в бренд».

Конкурс будет состоять из трех этапов:

- 1 этап — написание эссе — с 1 по 25 марта 2011 г.
- 2 этап — ответы на вопросы — с 1 по 25 апреля 2011 г.
- 3 этап — решение бизнес-кейса — с 1 по 20 мая 2011 г.

1 июня — объявление победителей!

Конкурсанты, занявшие I и II места награждаются поездкой в Женеву и посещением легендарного часового завода Patek Philippe.

Кроме того, победителей ожидают:

- проживание в 4-звездном отеле Royal Manotel;
- прогулка на пароходе по знаменитому Женевскому озеру;
- посещение шоколадной фабрики и кулинарный мастер-класс;
- завтрак на берегу Женевского озера;
- экскурсия по городу;
- ужин на горе Mont Saleve в панорамном ресторане;
- посещение музея современного искусства.



Business
Excellence





фото: Федор Симмуль

Последнее смелое, вызвавшее бурю возмущения у молодежи, заявление помощника президента Аркадия Дворковича об отмене студенческих стипендий еще раз подтвердило, что с бюджетом России творится неладное. А точнее, его явно не хватает на исполнение всех предусмотренных статей. И, правда, зачем платить студентам вспомоществование, если на него прожить нельзя? А так соберешь с миру по нитке, глядишь, и на шапку кому-нибудь хватит.

Но стипендиями бюджет не пополнишь. Поэтому в мае прошлого года был принят и с начала этого года вступил в силу федеральный закон о частичной коммерциализации бюджетных организаций. Проще говоря, финансирование бюджетной сферы будет снижено. Это деяние оправдывалось благими намерениями, а именно повышением качества государственных и муниципальных услуг. Однако в условиях ограниченного государственного или муниципального финансирования бюджетные организации, скорее всего, не озаботятся качеством своих услуг, а начнут заниматься деятельностью, приносящей незамедлительную прибыль. Сдавать площади в аренду, оказывать платные услуги взамен бесплатных и т.п. Зачем повышать качество, когда можно малыми усилиями получить больше. Вспомните хотя бы, куда пошли деньги, выделенные ЦБ в начале экономического кризиса в 2008 году. Предполагалось, что банки направят их на поддержку

Скупой платит дважды

промышленности, а те их просто конвертировали и на этом сорвали куш.

Но и этого недостаточно. Рассуждая с высоких трибун о поддержке малого бизнеса, государство на 143% увеличило налог на зарплату и тем, кто использовал упрощенную систему налогообложения. Было 14%, а стало 34%. Это на Западе за 1—2% будут устраивать демонстрации со сжиганием автомобилей. А у нас, несмотря на то, что часть малого бизнеса будет вынуждена закрыться, никто на улицы не выйдет. В лучшем случае уйдут в подполье, а предполагаемое от этой акции увеличение бюджета обернется его сокращением.

Лично я с нехваткой бюджетных средств столкнулась, когда пыталась получить так называемый налоговый вычет, причитающийся тем, кто приобрел квартиру. За полгода до этого премьер Путин с гордостью заявил об удвоении возвращаемых владельцу недвижимости средств. (Заметьте, удвоение чего-либо очень популярно в высших кругах управления страной). Но, когда подошла моя очередь их получить, в налоговой инспекции, потупив взор, заявили, что денег в бюджете нет. Посоветовали попробовать получить причитающуюся сумму на работе. Хорошо, когда там, где ты работаешь, довольно много сотрудников, — можно оформить такой возврат. А что делать тому, кто работает в маленькой организации? Деньги будут возвращаться не один год. Радость от государственного подарка растворится во времени.

Спустя некоторое время государству вновь придется создавать полноценные бюджетные организации, заботиться о научном потенциале страны, выращивать малый бизнес. И вновь тратить на это деньги. Как бы не опоздать, не перейти точку невозврата, когда создавать будет во сто крат дороже. Денег может не хватить. Ведь, как известно, скупой платит дважды.

Содержание

ТЕМА НОМЕРА: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

- 10 Исследования
Вместе весело шагать?
- 12 Вопрос месяца
Есть ли будущее «после ВТО»?
- 13 Только цифры
Время оптимизма
- 14 В контексте времени
Год автопрома
и проектирования производства
- 16 Персона
Александр Вырыпаев:
В управлении есть такие принципы,
которые нельзя нарушать
- 22 Стратегемы
Модернизация в головах:
увидеть и включить резервы
- 28 Стратегемы
От фордизма к гибкости
- 34 Менеджмент
Процессный подход: что сделать,
чтобы он стал реальностью
- Тема номера**
Коллизия
- 40 Трудовые ресурсы
или кадровый капитал?
- Тема номера**
Эксперт
- 44 HRC как кровеносная
система бизнеса
- Тема номера**
Практика
- 46 На пути к самообучаемой
организации
- 50 Инструменты
Управление по KPI,
или Как «обойти овраги»
- 56 Компания/Дело
Завод в России как гарантия
успешного продвижения
- 62 Проблемы и поиски
Эксперимент длиной в 20 лет
- 66 Команда
Бережливость как философия,
или Лин в подарочной упаковке
- 72 Информационные технологии
Поиск по правилам или право
на поиск?
- 76 Психоанализ
Законы тайм-менеджмента
как оружие успеха
- 82 Бренд
Саломоново решение,
или Когда имя становится брендом
- 86 History
Ярославский меценат
Николай Пастухов
- 92 VEGeographic
- 96 Дайджест
- 98 Библиотека
- 100 Календарь



40

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ИЛИ КАДРОВЫЙ КАПИТАЛ?



66

БЕРЕЖЛИВОСТЬ КАК ФИЛОСОФИЯ



86

ЯРОСЛАВСКИЙ МЕЦЕНАТ НИКОЛАЙ ПАСТУХОВ

Издатель: **ООО «РИА «Стандарты и качество»**

Генеральный директор: **Наталья Томсон**

Учредитель: **Наталья Томсон**

Главный редактор: **Александр Бородулин**

Ответственный

секретарь: **Марина Сидорова**

Обозреватели: **Александр Лазарев**

Людмила Михайлова

Александр Базаря

Ольга Тиссен

Александр Михайлов

Александр Филиппов

Корректор: **Виктория Бурдина**

Дизайн-макет: **Павел Плешев**

Ведущий дизайнер: **Наталья Зуева**

Менеджер по развитию: **Елена Ткаченко**

market@mirq.ru

Главный художник: **Вячеслав Черников**

Директор по маркетингу и рекламе:

Алексей Анискин a.aniskin@mirq.ru

Подписка: **Наталья Робкина**

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,

+7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: subscribe@be-mag.ru

Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080

Адрес редакции: 115280, г. Москва,

ул. Ленинская Слобода, дом 19

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

Телефон для предложений:

+7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru

www.mirkachestva.ru

www.be-mag.ru

Подписано в печать 27.01.11.

Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.

Заказ 80801. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Любое использование материалов номера возможно только с письменного разрешения редакции.

В ожидании инновационного инвестора

Проекты и идеи, которые могут превратиться в бизнес, в России есть. Очень много инноваций связано с промышленным производством. Крупные компании, вопреки расхожему представлению, в инновациях заинтересованы. Правда, при двух неизменных условиях: доказанности возникающей экономии и соответствии предложения процессам в компании.

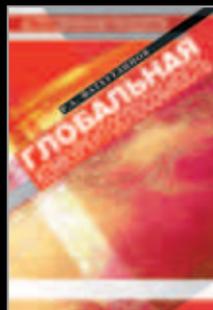
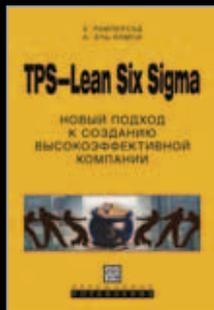
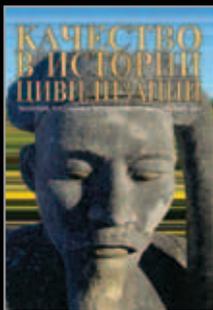
При этих условиях любая инновация будет российскими крупными компаниями встречена благожелательно. И патристической настрой есть: при прочих равных условиях российские компании предпочтут иметь дело с российской инновационной компанией, чем покупать какие-то технологии за рубежом. В этом смысле российский рынок очень открытый, но любую идею надо суметь преподнести и продать. Именно этому и надо учиться. Человек с идеей, как правило, не лучший ее продавец. И не может правильно общаться с венчурными фондами. Он необходим, но для коммерциализации его идей нужны еще люди, умеющие претворять идеи в жизнь, продавать новые продукты и разрабатывать маркетинговые программы. Эти люди должны прийти в инновационную сферу из бизнеса.

Есть люди, которые умеют работать в крупных компаниях, есть те, кто умеет и любит работать в маленьких, а откуда придет тот, кто умеет работать, когда компания переходит от маленькой к крупной? Помимо прочего, такой человек должен обладать двумя типами навыков. Во-первых, он должен быть «пожарным»: иметь навыки эффективного кризис-менеджера в хорошем смысле этого слова. С другой стороны, инновационный менеджер должен быть стратегом. А это две вещи, которые противоположны друг другу по духу. Таких людей мало, их надо искать, отбирать. Инноваторы есть, хорошие идеи — и много хороших идей — все это тоже есть. Не хватает людей, способных воплотить их в жизнь. Сразу и вдруг им

взяться неоткуда, потребуется время, чтобы сформировалась когорта менеджеров с необходимыми навыками.

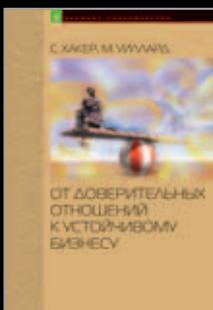
Со временем, через три-пять лет, появится целый пласт активных людей, которые уже имеют за плечами одну или две success stories. В России же инновациями формально занимаются всего два года. Система образования при этом — слабый помощник. На Западе инновационный менеджер — это человек, за плечами которого два-три успешных проекта и несколько неуспешных. Причем наличие неуспешных проектов не менее важно, чем успешных. Особенность венчурного бизнеса состоит в том, что надо уметь вовремя остановиться и признать свое поражение. Ведь, вливая средства в какой-то бизнес, непременно будешь хоть какую-то отдачу получать, но не всегда и не везде при этом реализуется заданная бизнес-модель. И такие поражения надо уметь признавать и уметь уходить из такого бизнеса или вовсе сворачивать его.

Есть еще одна проблема, с которой придется столкнуться в России в ближайшее время. Венчур — это процесс, когда «выстреливает» один проект из десяти. Вроде бы все это знают, но знать и реально смириться с потерей вложений — вещи разные. Какие-то проекты уже скоро начнут «выпадать». И тогда на смену эйфории по поводу инноваций придет волна негатива, которую всем участникам этого рынка — «бизнес-ангелам», инвесторам, аналитикам фондов, самим инноваторам — придется пережить.



БИБЛИОТЕКА ВСЕРОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАЧЕСТВА —
 эффективный инструмент улучшения бизнеса
 для каждого, кто ищет концепции,
 технологии и инструменты по качеству

Все подробности на сайте
www.ria-stk.ru



Вести

Ингвар Кампрад стал кавалером российского ордена

Основатель шведско-го ритейлера IKEA, один из богатейших предпринимателей в мире Ингвар Кампрад удостоен российского ордена Дружбы за «большой вклад в развитие российско-шведского торгово-экономического и инвестиционного сотрудничества». Соответствующий указ подписан Президентом РФ Дмитрием Медведевым.

В прошлом году Кампрад, живущий сейчас в Швейцарии, в девятый раз подряд занял первое место в рейтинге богатейших людей этой страны по версии журнала *Vilanz*, который оценил состояние предпринимателя в 38—39 млрд швейцарских франков (37,94—38,93 млрд долл.). По оценке другого авторитетного журнала — *Forbes*, состояние основателя IKEA, являющейся сейчас крупнейшей в мире розничной сетью по торговле мебелью и предметами домашнего обихода, составляет лишь 23 млрд долл.

РИА «Новости»

Грядет передел топливного рынка

Министерство энергетики РФ разработало предложения по снижению экспортной пошлины на нефть (в среднем на 7%), а также по выравниванию пошлины на экспорт темных и светлых нефтепродуктов и установлению ее размера в 66% от нефтяной. В результате, как полагают аналитики Минэнерго, произойдет увеличение объема экспорта нефти на 20 млн т в год, а также повысится эффективность нефтедобычи — вырастет глубина нефтепереработки. Так, по оценке министерства, рентабельность добычи нефти на месторождениях увеличится в среднем с 12 до 16%.

В результате реализации данного предложения серьезные убытки понесут мини-НПЗ, глубина переработки сырья на которых невысока. «Мы понимаем, что мини-НПЗ будут умирать», — сказал представитель Минэнерго. Крупные компании, наоборот, почти не понесут убытков.

РИА «Новости»



Альянс «Роснефти» и ВР признали звездной сделкой года

Помощник президента РФ Аркадий Дворкович дал определение сделке по обмену активами

между ОАО «НК «Роснефть» и British Petroleum (BP). По его мнению, в случае успешного завершения она подхлестнет интерес к российским госактивам, которые планируется выставить на приватизацию в ближайшие годы. «Это абсолютно логичная сделка. Я считаю, довольно яркая на глобальном инвестиционном рынке в целом. Она вполне может стать, если будет все складываться нормально, одной из звездных сделок 2011 г.», — заявил он.

РБК



Facebook становится ведущим игроком мирового рекламного рынка

Выручка крупнейшей социальной сети Facebook на мировом рынке онлайн-рекламы в 2011 году превысит 4 млрд долл., более чем вдвое превысив аналогичный показатель за 2010 год. По данным аналитиков, в 2010 году Facebook получила от онлайн-рекламы 1,86 млрд долл., из них две трети — на рынке США. По сравнению с предыдущим годом, выручка на американском рынке удвоилась, а за пределами США — утроилась.

Популярная социальная сеть является частной компанией, и о своих финансовых результатах официально не отчитывается. Однако, как предполагает агентство Bloomberg, суммарная выручка Facebook за 2010 год составила порядка 2 млрд долл. В эту сумму входят средства от продажи как рекламного пространства брендам, так и виртуальных товаров в играх и приложениях.

e-Marketer

Первый серийный SSJ100 назвали в честь Гагарина

Первый серийный российский региональный самолет Sukhoi Superjet 100 (SSJ100), поставленный армянской авиакомпания «Армавиа», получил имя первого космонавта планеты. «У нас традиция — всем самолетам давать имена. Этот лайнер назван в честь Юрия Гагарина», — рассказал заместитель генерального директора авиакомпании, пилот-инструктор Арам Егоян. — Мы планируем начать эксплуатацию нового самолета в начале февраля: прежде он должен получить все необходимые сертификационные документы, а нашим пилотам нужно пройти обучение. «Юрий Гагарин» будет курсировать по маршруту «Ереван — Москва». В планах авиакомпании — приобретение еще четырех таких лайнеров», — отметил Егоян.

РИА «Новости»

Удвоения не произошло



Задача удвоения ВВП в России за 10 лет, которая была поставлена руководством страны в 2001 году, выполнена чуть более чем наполовину, реальный ВВП с 2001 по 2010 год вырос на 59,2%, свидетельствуют расчеты. Как отметил директор департамента стратегического анализа компании ФБК Игорь Николаев, «следует отметить ссылки на мировой финансовый кризис... Даже без провального 2009 года слишком большой недобор. Да и другим странам «почему-то» кризис не помешал», — добавил Николаев, указав, что рост ВВП Китая за 10 лет составил 262,1%, Казахстана — 221%, Белоруссии — 202,7%.

ФБК

